

„Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2/16/2000

# MISJA I STRATEGIA UCZELNI

Julita Jabłeczka

## Misja organizacji a misja uniwersytetu<sup>1</sup>

Celem artykułu jest przedstawienie różnych definicji misji uniwersytetu, jej obecnego znaczenia, zróżnicowanych funkcji, jakie pełni, oraz kontekstu, w jakim jest tworzona i wykorzystywana. Autorka ukazuje także powody uzasadniające nowy sposób rozumienia misji. Wynikają one z jednej strony z charakteru zmian w otoczeniu uczelni i w stosunkach między państwem a szkołami wyższymi, które zadecydowały o karierze tego pojęcia, z drugiej zaś z oczekiwań stawianych wobec współczesnego uniwersytetu oraz zmian w prowadzeniu dydaktyki i uprawianiu nauki.

### Sposoby rozumienia misji

Od kilku lat w Polsce, a co najmniej od kilkunastu lat w krajach Europy Zachodniej jednym z najczęstszych tematów dyskusji w środowiskach akademickich jest misja uniwersytetu i planowanie strategiczne. Coraz więcej uczelni<sup>2</sup> przygotowuje w formie pisemnej dokument zwany misją (z ang. *mission statement* lub *statement of purpose*). Wokół problemu tworzenia misji narosło też wiele nieporozumień (por. *Misja i strategia uczelni* 1997; *Misja uczelni* 1998). Kontrowersje często wynikają z różnego rozumienia samego pojęcia misji. Można tu wyróżnić dwa nurty dyskusji, oparte na tradycyjnym i menedżerskim znaczeniu misji.

<sup>1</sup> Praca została wykonana w Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego w ramach tematu statutowego „Zarządzanie a autonomia instytucjonalna szkoły wyższej”. Jest to poprawiona i znacznie rozszerzona wersja artykułu, który ukazał się w roczniku „Nauka Polska” 2000.

<sup>2</sup> W tekście używam zamiennie określeń „uczelnia” i „uniwersytet”, mając na myśli szkołę wyższą typu akademickiego.

„Tradycjoniści” rozumieją pojęcie misji uniwersytetu znacznie bardziej ogólnie niż technokraci. Niektórzy utożsamiają misję z koncepcją, ideą czy też rolą szkoły wyższej, z funkcjami uniwersytetu bądź wreszcie z posłannictwem społecznym.

Zdaniem niektórych dyskutantów funkcje uniwersytetu zna każdy pracownik akademicki. Według takiego sposobu rozumowania misja wszystkich uniwersytetów jest identyczna i nie ma potrzeby jej definiowania dla każdej uczelni z osobna.

Inni uważają, że uniwersytety są najczęściej inicjatorami i nośnikami postępu w nauce i kulturze, dlatego też koncepcja ich struktury i funkcji musi obecnie wyprzedzać powszechnie przyjęte pojęcia i zasady. Ale niezależnie od zmieniających się form działania misja uniwersytetu jest jedna, stała i niezmienna: podczas studiów uniwersyteckich student musi nauczyć się myśleć (por. wypowiedź Tadeusza Tołłoczki, w: *Misja uczelni* 1998, s. 29–30).

Janina Jóźwiak (1999), mówiąc o społecznej roli uniwersytetu, zwraca uwagę na to, iż współczesne systemy uniwersyteckie różnych krajów i ich nieco odmienne misje ukształtowały się pod wpływem różnych koncepcji uniwersytetu – humboldtowskiej, newmanskowskiej, napoleońskiej i amerykańskiej (por. też Ben-David 1977; Husen 1994). Aleksander Gieysztor w referacie *Misja uniwersytetu dawniej i dzisiaj* (1998) zwrócił uwagę na fakt, że dyskusja nad misją uczelni trwa od momentu ich powstania w średniowieczu; koncepcja uniwersytetu zmieniała się, a w trakcie rozwoju historycznego powstawały różne idee uniwersytetu.

Pojęcie misji często jest utożsamiane ze zmieniającym się w dziejach posłannictwem. O misji mówiło się nie w odniesieniu do firm biznesu, ale raczej do działalności charytatywnej, niedochodowej lub religijnej różnych instytucji (choć w języku angielskim „misja” to określone zadanie, stąd np. nazwa zadaniowych agencji rządowych *mission agencies*). Pojęcie misji miało bowiem zabarwienie aksjologiczne. Zofia Ratajczak (1997, s. 83) w wielowymiarowej analizie pojęcia misji uniwersytetu zwraca uwagę na jej charakter wartościujący: „Misja – to odpowiedzialne zadanie do spełnienia, ważne zlecenie do wykonania, posłannictwo. Bywają misje kulturalne, naukowe czy społeczne i dyplomatyczne. Misje się sprawuje, przyjmuje, wypełnia, zleca, powierza. Osoba, która podejmuje się misji z pewnością ma poczucie, że jeśli tego nie zrobi, to zostanie jej to wzięte za złe. Jest więc w owym zadaniu coś z imperatywu moralnego, odpowiedzialności”.

W szerokim i ogólnym rozumieniu misją uniwersytetu jest (Gerth 1992, s. 116):

- tworzenie i ochrona tożsamości kulturowej narodu;
- interpretacja, tworzenie i przekazywanie wiedzy;
- koncentracja na wyspecjalizowanej i pogłębionej wiedzy uniwersalnej.

Równie szerokie rozumienie misji formułuje John Davies (1985a). Według niego misja uniwersytetu to oczekiwania, które społeczeństwo stawia wobec uniwersytetu, warunki, na których toleruje jego stałe istnienie lub rozwój.

Powyższe rozumienie misji uniwersytetu odnosi się do całej kategorii uczelni zwanych uniwersytetami, a nie do konkretnej organizacji. W podobnej konwencji rozpatruje się rolę i misję uniwersytetu w społeczeństwie postindustrialnym w materiałach OECD (OECD 1987; por. też Ploman 1994). Wymienia się tam aż dziesięć podstawowych funkcji tworzących misję współczesnego uniwersytetu.

Równoległe do opisanego wyżej ogólnego pojęcia misji pojawiło się jej nowe ujęcie.

Według klasycznej teorii organizacji misja stanowi podstawę działania każdej organizacji, a więc również uniwersytetu. Tworząc organizację, należy rozpocząć od określenia jej najbardziej podstawowych celów (misji), przełożyć je na cele szczegółowe i zestaw zadań, wywieść z tego zakres działalności, programy prowadzące do realizacji tych celów i określić potrzebne zasoby oraz strukturę i role organizacyjne. Opis misji uniwersytetu jest zazwyczaj zawarty w jego statucie (w uniwersytetach angielskich jest to tzw. karta, *charter*), nadawanym mu w momencie powołania. W statucie można znaleźć pewne cechy szczególne konkretnej organizacji.

Od początku lat osiemdziesiątych w Europie misji uniwersytetu przypisuje się bardziej konkretne znaczenie, w podobny sposób, w jaki rozumie się ją w ostatnich dwu dekadach w naukach o zarządzaniu czy podręcznikach poświęconych marketingowi przedsiębiorstw. Podstawą jej określenia w takiej konkretnej formie jest założenie o zróżnicowaniu misji poszczególnych organizacji; celem misji jest wyróżnienie danego uniwersytetu spośród innych. Społeczeństwo, które stawia oczekiwania wobec uniwersytetu nie jest homogeniczną całością, składa się z wielu społeczności (potencjalnych klientów), o różnych potrzebach i oczekiwaniach, uniwersytet zaś musi dokonać wyboru, której z nich służy. Ów wybór znajduje odzwierciedlenie właśnie w misji uczelni. Misja i zarządzanie strategiczne to dwie nierozłączne części tego ujęcia.

Tworzeniu misji i dyskusji nad planowaniem strategicznym w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych towarzyszy nowy język. Te same sprawy uzyskały nowe nazwy, wzięte z analiz funkcjonowania szkolnictwa wyższego prowadzonych dawniej przez ekonomistów. Jest to jednak język pasujący bardziej do kultury biznesu niż do kultury akademickiej, w której, mówiąc o uniwersytecie jako instytucji, posługiwano się raczej językiem humanistyki. Obecnie jednak coraz częściej zamiast o profesurze i asystentach czy pracownikach niesamodzielnych mówi się o „zasobach ludzkich” bądź „potencjale kadrowym”; studenci to „klienci” lub „zasoby strategiczne”, albo też „interesariusze” (*stakeholders*), a sale wykładowe i sprzęt to „infrastruktura materialna”; kadra naukowo-dydaktyczna nie naucza, ale „świadczy usługi”, nie poszerza granic nauki, ale realizuje zlecenia i kontrakty badawcze oraz prace o przydatności praktycznej. Pojęcie autonomii instytucjonalnej, jako wolności od zewnętrznej ingerencji, zostało zastąpione przez nowe rynkowe pojęcie autonomii jako niezależności od jednego państwowego źródła finansowania. Pojawiły się nowe pojęcia, całkowicie obce kulturze debaty akademickiej, takie jak efektywność, wydajność, oszczędność, produktywność, rozliczanie się czy wreszcie planowanie strategiczne bądź utrzymanie pozycji strategicznej.

W systemie amerykańskim misja poszczególnych uczelni była definiowana co najmniej od początku lat siedemdziesiątych. W uniwersytetach europejskich zaczęła się ona pojawiać mniej więcej od połowy lat osiemdziesiątych. Najbardziej wyrazistym przykładem zmian w uwarunkowaniach działalności w ciągu ostatniego dwudziestolecia było szkolnictwo wyższe w Wielkiej Brytanii. Na jego przykładzie widać wyraźnie, że istnieje związek między typem koordynacji szkolnictwa wyższego (w ujęciu Burtons Clarka, por. 1983) a rolą misji w systemie zarządzania tym szkolnictwem. System amerykański od wielu dziesięcioleci opiera się na dominacji rynkowych elementów koordynacji, podczas gdy systemy europejskie były jeszcze w początkach lat osiemdziesiątych kombinacją koordynacji państwowej i oligarchii akademickiej. W połowie lat osiemdziesiątych w Europie, a zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, nastąpiło zjawisko stopniowego przejmowania ame-

rykańskiego sposobu myślenia o sferze polityki społecznej państwa i wprowadzanie *quasi*-rynkowych elementów koordynacji oraz menedżerskiego podejścia do zarządzania uniwersytetami. W wyniku tych zmian pojawił się nacisk na planowanie strategiczne, którego punktem wyjścia było określenie misji uniwersytetów.

W kontekście formułowania strategii uniwersytetu misja pozwala określić interesy głównych grup społecznych zainteresowanych jego działalnością (*stakeholders*), a także ustalić zakres podstawowej działalności uczelni. Misja pomaga w określaniu priorytetów oraz wartości i filozofii kierującej funkcjonowaniem organizacji (por. Davies, Glaister 1996).

Ale nawet w Stanach Zjednoczonych, gdzie uczelnie określały misję instytucjonalną od wielu lat, zmienia się przypisywane jej znaczenie. Stowarzyszenie Amerykańskich Szkół Biznesu, udzielające akredytacji kształceniu w tym zakresie, wyznaczyło nowe standardy akredytacyjne. W ramach ustalania tych standardów określono, jakie treści powinna zawierać misja uczelni, kładąc przy tym nacisk na cechy i możliwości instytucji wyróżniające ją od innych. Ocena uczelni przy nadawaniu akredytacji odnosi się do tego, jak uczelnia wypełnia tę misję (por. Stearns, Borna 1998).

## **Przesłanki zmian znaczenia misji uniwersytetu**

### **Sytuacja uniwersytetów w okresie dominacji biurokratycznego zarządzania szkolnictwem wyższym**

Przez wiele dziesięcioleci w tradycji Europy kontynentalnej poszczególni obywatele, studenci, rodzice czy pracodawcy nie mieli wpływu na kształt edukacji. W interesie społeczeństwa występowało państwo. Traktowało ono wszystkie szkoły wyższe w jednolity sposób, nie dokonując rozróżnienia na lepsze i gorsze uczelnie czy wydziały i kierunki studiów. Uczelnie nie musiały konkurować o studentów ani o dotacje, które przydzielane były przez ministerstwa stosownie do planowanej liczby przyjęć na studia. Szkoły wyższe miały ograniczoną autonomię. O wielu kwestiach związanych z ich funkcjonowaniem decydowały władze centralne lub też regulowały je odpowiednie ustawy bądź dekrety (por. Neave, Van Vught 1991). Dotyczy to szczególnie Francji, Włoch, Niemiec i Austrii. Normą były programy nauczania i dyplomy ujednolicone w skali kraju. W niektórych państwach szkoły wyższe nie mogły samodzielnie ustalać zasad rekrutacji, limitów przyjęć na uczelnie, a nawet na określone kierunki studiów, wysokości pensum dydaktycznego czy powoływać nowych kierunków studiów. Zasady zatrudniania, rozdział stanowisk, zwłaszcza profesury mającej stałe zatrudnienie, należały do szczebla centralnego lub były regulowane przepisami. Uczelnie nie mogły swobodnie kształtować struktury wewnętrznej. Podstawową formą kształcenia uniwersyteckiego były studia dzienne w pełnym wymiarze dla absolwentów szkół średnich.

W warunkach stabilnego otoczenia, zapewnionych z budżetu państwa środków na szkolnictwo, ograniczonej autonomii instytucjonalnej w postaci standaryzacji form i struktur kształcenia, niemożności prowadzenia swobodnej polityki kadrowej, a jednocześnie względnie homogenicznej grupy studentów, o podobnych oczekiwaniach, a także braku konkurencji instytucjonalnej, nie było ani potrzeby, ani możliwości zróżnicowania misji poszczególnych uniwersytetów.

## Wzrost złożoności oczekiwań społecznych wobec uniwersytetu

Zmiany następujące w szkolnictwie europejskim od połowy (w niektórych krajach od końca) lat osiemdziesiątych mają trzy aspekty: pierwszy – to wzrost różnicowania oczekiwań społecznych wobec szkolnictwa wyższego, drugi – to tzw. urynkowanie szkolnictwa, trzeci – to państwo ewaluacyjne i menedżeryzm.

Lata osiemdziesiąte to czas stopniowego kształtowania się społeczeństwa opartego na wiedzy. Rośnie liczba chętnych do podejmowania studiów wyższych, a także różnicowanie klienteli i jej oczekiwań. Postęp techniczny powoduje, że wiedza szybko się starzeje. Ludzie starają się ją aktualizować i wielokrotnie uzupełniać w trakcie życia zawodowego. W związku z tym pojawia się nowy rodzaj kandydatów do podejmowania studiów, o zróżnicowanym pochodzeniu i kwalifikacjach, z różnych grup wiekowych. Rozwijają się nietradycyjne formy kształcenia, studia permanentne, krótkie kursy, kształcenie na odległość. Postęp techniczny wkracza do uczelni, co znajduje odzwierciedlenie w nowych technikach kształcenia. Podejmowane są reformy treści kształcenia, polegające na rozwijaniu wiedzy ogólnej i kształtowaniu umiejętności samokształcenia. Następuje rozwój nowych kierunków studiów i badań, zwłaszcza o charakterze interdyscyplinarnym, uczelnie uczestniczą w realizacji badań stosowanych, w transferze techniki do przemysłu. Powstają nowe formy organizacyjne realizacji badań. Uniwersytety dokonują więc daleko idących zmian w wyniku nacisków swego otoczenia. Otoczenie to, dotychczas względnie stabilne i homogeniczne, od początku lat osiemdziesiątych stopniowo przekształca się w zmienne i heterogeniczne. W warunkach postępującego zróżnicowania nacisków zewnętrznych poszczególne uczelnie nie są w stanie odpowiedzieć na wszystkie oczekiwania, muszą dokonywać wyborów, a co za tym idzie – określić własną, indywidualną misję.

## Konkurencja i urynkowanie szkolnictwa wyższego

Zwiększeniu liczby studentów i oczekiwań wobec szkolnictwa wyższego nie towarzyszy proporcjonalny wzrost nakładów państwowych. W efekcie powstają dwa zjawiska: zwiększenie konkurencji o środki państwowe oraz pozyskiwanie dodatkowych środków na funkcjonowanie uczelni ze źródeł prywatnych.

Z wprowadzeniem reguł rynkowych do szkolnictwa wyższego łączy się traktowanie tego szkolnictwa jako systemu otwartego wobec otoczenia. W konsekwencji zakłada się, że:

- szkoły wyższe powinny konkurować między sobą o studentów, o fundusze na badania i kształcenie, o kadre itd.; wymuszają to odpowiednie systemy finansowania;
- instytucje szkolnictwa wyższego powinny poszukiwać dodatkowych, prywatnych źródeł finansowania poza systemem finansowania budżetowego;
- uczelnie powinny przekształcić się w przedsiębiorstwa usługowe, świadczące usługi edukacyjne, badawcze i konsultacyjne klientom: studentom, przemysłowi, środowiskom lokalnym itp.;
- system szkolnictwa, a także poszczególne uczelnie powinny charakteryzować się przedsiębiorczością, kreatywnością, wzrostem i rozwojem, pozostając w aktywnej relacji ze zmianami warunków zewnętrznych otoczenia, z którym szkoły wyższe nieustannie wymieniają informacje i zasoby ludzkie oraz z którego czerpią środki finansowe;

– w konsekwencji zakłada się, że elementy składowe systemu szkolnictwa (szkoły wyższe) potrafią się samodzielnie rozwijać, regenerować i samodoskonalić; inaczej mówiąc, elementy te są autonomiczne, a procesy decyzyjne mają charakter zdecentralizowany.

Taki sposób postrzegania szkolnictwa wyższego z góry zakłada zarówno różnice w jakości usług oferowanych przez uczelnie (poziomie nauczania), jak i w stopniu adaptacji uczelni do warunków zewnętrznych, dopuszczając możliwość likwidacji lub zaniku mniej przystosowanych instytucji bądź ich segmentów. Opracowanie przez uniwersytet strategii instytucjonalnej i określenie misji ma na celu znalezienie odpowiedniej niszy i poprawę pozycji strategicznej.

Nowa polityka edukacyjna zakłada zróżnicowanie i dynamizm systemu kształcenia na poziomie wyższym. Oznacza to, że:

– system szkolnictwa wyższego powinien być złożony z segmentów komplementarnych, a nawet – jeśli tego wymagają warunki działania – wyspecjalizowanych, nie zaś z elementów niezależnych, powielających funkcje, programy i sposoby edukacji, jak to było w przeszłości;

– organizacja systemu kształcenia i poszczególnych uczelni musi być elastyczna, podatna na zmiany, a tym samym zorientowana proinnowacyjnie;

– organizacja powinna stwarzać możliwości swobodnego, niezbiurokratyzowanego rozwoju, ewolucji, integracji bądź też podziału, a nawet zanikania poszczególnych instytucji, programów, kierunków kształcenia, przedmiotów, podporządkowanych wymogom jakościowym (kształcenie akademickie), potrzebom społecznym i ekonomicznym oraz rozwojowi postępu technicznego.

System szkolnictwa wyższego powinien zatem być zróżnicowany pod względem instytucjonalnym, organizacyjnym i finansowym, a także pod względem równowagi między różnymi funkcjami szkół wyższych. Oczywiście konsekwencją tego zróżnicowania powinna być **dywersyfikacja misji** poszczególnych uczelni i wypracowanie indywidualnej strategii działania instytucji.

Zakłada się, iż dzięki tej różnorodności szkolnictwo wyższe powinno być nastawione na dostosowanie treści, form i organizacji studiów do potrzeb całego kraju lub tylko regionu, a także do aspiracji społecznych, regionalnych i intelektualnych młodzieży, chcącej podjąć lub kontynuować studia na wyższym szczeblu, oraz do potrzeb studentów pracujących, pragnących odnawiać i doskonalić wiedzę.

Jeśli instytucje czy programy edukacyjne mają przejawiać zdolność adaptacji, muszą cieszyć się większą niż do tej pory autonomią finansową, proceduralną i merytoryczną (substancjalną), przy jednoczesnym wbudowaniu w system sterowania całym szkolnictwem wyższym trzech zestawów mechanizmów i procedur. Pierwszy zestaw obejmuje mechanizmy sterowania, pozwalające skłaniać uczelnie, poprzez odpowiednie określenie misji, do realizacji przyjętej wizji szkolnictwa wyższego jako całości, narodowych celów i długofalowej polityki państwa. Drugi zestaw powinien służyć rozliczaniu się szkół wyższych przed społeczeństwem z realizacji podjętych zadań w ramach określonej misji w sensie ilościowym, jakościowym i finansowym. Trzeci – to system zabezpieczeń związanych z zapewnieniem ciągłości wsparcia z budżetu, adekwatnego do podjętych, uzgodnionych ze szczeblem centralnym i realizowanych przez uczelnie zadań.

## Menedżeryzm i państwo ewaluacyjne

Kierunek zmian zachodzących w uczelniach od połowy lat osiemdziesiątych nazywany jest menedżeryzmem (por. Neave 1988; Neave 1996; Maassen, Van Vught, eds. 1997). Wiąże się on z nowymi relacjami między państwem a szkołami wyższymi w ramach tzw. państwa ewaluacyjnego.

Ukształtowanie się nowego typu stosunków uczelni i państwa jest efektem oddziaływania trzech tendencji:

- trudności budżetowych i rosnących obciążeń państwa w zakresie wydatków na cele społeczne;

- utrzymującego się w ostatnich latach wysokiego popytu na szkolnictwo wyższe;

- narastającej wśród administracji rządowej świadomości, że możliwości sprostania przez szkoły wyższe zmianom kształcenia w celu przygotowania do zawodów w społeczeństwie postindustrialnym nie mogą być zapewnione poprzez ścisłą szczegółową kontrolę szkół wyższych sprawowaną przez centralną administrację za pomocą dotychczasowych metod (por. Neave 1996).

Sposobem na pokonanie tych trudności ma być powstanie tzw. państwa ewaluacyjnego. Oznacza ono delegację odpowiedzialności za planowanie instytucjonalne (w tym także formułowanie misji) na poziom poszczególnych uczelni, ograniczenie odpowiedzialności rządu do określania ogólnych celów i wytycznych polityki edukacyjnej oraz zastąpienie zasady kontroli rządu państwowym nadzorem (por. Neave, Van Vught 1991).

Zamiast kontrolować cele instytucjonalne, określać kierunki studiów, programy nauczania, strukturę przyjęć na studia, politykę kadrową, sposób rozdziału środków wewnątrz uczelni, poszczególne pozycje budżetu uczelni itd., państwo, poprzez system ewaluacji, uzyskuje informacje o tym, co się dzieje w szkolnictwie wyższym. W ramach procedur oceny państwo prowadzi weryfikację kierunków studiów, a także ocenę poziomu nauczania i osiągnięć oraz kontrolę kosztów. Łącząc wyniki ewaluacji z rozdziałem środków (np. w Wielkiej Brytanii) państwo ewaluacyjne ma w swych rękach władzę i instrument koordynacji dalece silniejszy niż dawne wytyczne czy dekrety administracyjne (por. Neave 1996).

Uczelnie w państwie ewaluacyjnym cieszą się tzw. autonomią warunkową (por. de Groof, Neave, Svec 1998), która jest uzależniona od tego, czy instytucja spełnia kryteria dotyczące kosztów i poziomu wyjść (wskaźniki osiągnięć). O potrzebie zwiększenia tak rozumianej autonomii mówiono w Wielkiej Brytanii już w 1993 roku w ramach seminariów dotyczących struktury i zarządzania szkolnictwem wyższym (tzw. seminariów Leverhume'a). Stwierdzono wówczas, iż należy położyć nacisk na autonomię instytucjonalną. Autonomia ta powinna być regulowana przez uzgodnione między państwem a uczelniami misje uniwersytetów, które powinny uwzględniać potrzeby kraju. Misja uczelni ma być przedmiotem okresowych ocen, a finansowanie – powiązane z taką oceną. W ten sposób hierarchia instytucjonalna oparta na kryteriach administracyjnych i prestiżu powinna być zastąpiona hierarchią opartą na różnicach między instytucjami, wynikającymi z misji uniwersytetów, wykraczającej (w sensie stopnia konkretyzacji) poza ogólne sformułowania statutów uczelni (por. Davies 1985a). Przytoczony przykład wyraźnie nawiązuje do znanego w ogólnej teorii organizacji powiązania misji z oceną efektywności danej organizacji.

Wspominałam już o związku misji i planowania strategicznego. Planowanie w uczelniach rozwinęło się w latach osiemdziesiątych pod wpływem opisanych wyżej tendencji

do decentralizacji uprawnień państwa na rzecz instytucji i przeniesienia funkcji planistycznych z poziomu centralnego na poziom uczelni. Rozwój tych tendencji był stymulowany konkretnymi rekomendacjami, np. tzw. raportem Jarratta z 1985 roku. Podkreślono w nim potrzebę przygotowywania planów strategicznych, które zintegrują planowanie, alokację zasobów i odpowiedzialność (rozliczanie się) w jeden wspólny proces łączący aspekty akademickie, finansowe i materialne (por. Thomas 1996).

Równolegle do opisanych wyżej brytyjskich inicjatyw rządowych redukcje środków dla uczelni z pierwszej połowy lat osiemdziesiątych spowodowały spontaniczne reakcje uniwersytetów, wyrażające się deklaracją misji, określaniem celów i zadań instytucji (por. Thomas 1996, s. 35). Uczelnie zaczęły odczuwać potrzebę reakcji na oddziaływania otoczenia zewnętrznego oraz identyfikacji własnej niszy na rynku poprzez wypracowanie strategii instytucjonalnej tworzonej w ramach zadeklarowanej misji.

Tworzenie misji jako nowe zadanie uniwersytetu jest elementem całego kompleksu zmian zachodzących w uczelniach, które określa się mianem menedżeryzmu. Menedżeryzm to „podejmowanie decyzji oraz projektowanie systemów kontroli i koordynacji, które ukierunkowują pracę (działanie) innych, zapewniając dostosowanie do polityki i dyrektyw” (Maassen, Van Vught, eds. 1997, s. 89–90). Przejawia się on w postaci:

- silnego nacisku na planowanie strategiczne, opracowanie **misji uczelni**, określenie strategii, długookresowe plany instytucji (zarządzanie przedsiębiorcze);
- zwiększenia wpływu na decyzje uczelni wszystkich stron zainteresowanych wynikami jej działalności, a więc wpływu klientów systemu, zwłaszcza na poziomie centralnym szkoły wyższej (racjonalność korporacyjna);
- adaptacji do zarządzania uczelnią podejść i technik wziętych z przedsiębiorstw (por. Neave, Van Vught 1991).

Jak już wspomniałam, nacisk na zarządzanie strategiczne jest konsekwencją polityki rządowej nastawionej na oparcie działalności uczelni na samoregulacji i wynika z przyjęcia założenia o odpowiedzialności instytucji za swe losy. Instytucja musi określić własną misję oraz opracować plan instytucjonalny długo- i średniookresowej działalności i rozwoju. Szkoła wyższa ma rozliczać się z efektywnego wykorzystania zasobów. Misja uczelni i cele określone w planach strategicznych mogą być wykorzystywane do oceny jej działalności i osiągnięć (por. Van Vught 1995, s. 205).

Menedżeryzm to cały kompleks zmian. Oprócz planowania strategicznego i określania misji wyraża się poprzez wkroczenie do szkolnictwa wyższego wartości, procedur i technik świata biznesu oraz wykorzystanie takich narzędzi jak korporacyjne procedury rachunkowości i księgowości, techniki planowania i kontroli, analiza kosztów i efektów. Inne cechy charakterystyczne tego podejścia to nacisk na kwantyfikowalne cele, jasne określenie ról oraz kontrola (testowanie) realizacji zadań za pomocą wskaźników osiągnięć.

### Istota misji uniwersytetu

Misja uniwersytetu nie jest pojęciem jednoznacznym, nawet jeśli przyjmiemy jej rozumienie przypisywane w kontekście zarządzania. Aby odpowiedzieć na pytanie, czym jest misja uniwersytetu, trzeba wyjaśnić kilka kwestii:



• Czy istnieje różnica między rolą i wagą misji przedsiębiorstwa oraz innych organizacji: firmy produkcyjnej i usługowej; instytucji nastawionej na zysk i niedochodowej; szkoły wyższej nieakademickiej i uniwersytetu?

• Czy mówimy o tym, czym misja być powinna, czy też o tym, jakie brzmienie przybiera w praktyce?

• Czy istnieją jakieś elementy składające się na misję, wspólne dla wszystkich organizacji lub chociaż dla danej kategorii organizacji (wszystkich uniwersytetów)?

• Jeśli istnieją różnice dotyczące misji różnych organizacji, czy odnoszą się one wyłącznie do treści, czy także do formy i procesu formułowania misji?

• Czy każda organizacja powinna mieć misję? W jakiej sytuacji misja nie ujęta w odrębnym dokumencie ma taką samą wagę jak misja zadeklarowana i zapisana?

W literaturze przedmiotu z zakresu teorii organizacji zarządzania i marketingu napotykamy różne definicje misji organizacyjnej.

„Misja organizacji to fundamentalny, często nieosiągalny, a równocześnie unikatowy stan przyszły, do którego organizacja zmierza. Misja jest ogólnym stwierdzeniem najbardziej podstawowych intencji” (Koźmiński, Piotrowski 1996, s. 202). Misja organizacji to „[...] zestaw względnie trwałych dążeń, celów, na które zorientowane są lub być powinny działania podejmowane przez jej uczestników; to samookreślenie się organizacji poprzez odpowiedź na pytania:

1. Po co organizacja istnieje?

2. Do czego ma dążyć?

3. Co ma osiągnąć?

4. Czyje i jakie potrzeby powinna zaspokajać?

5. Jakie jest jej społeczne posłannictwo?” (Koźmiński, Piotrowski 1996, s. 694).

Często, mówiąc o misji, wiąże się ze sobą cztery kwestie:

– wizję;

– misję;

– cele strategiczne;

– strategię.

„Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować. Misja jest precyzyjnym wyrażeniem w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii. Cele strategiczne są kamieniami milowymi na drodze do realizacji strategii. Cele są zarówno wyzwaniem, wysoko ustawioną poprzeczką, jak i stanowią sposób pomiaru realizacji misji w konkretnej domenie strategicznej firmy. W ten sposób cele spinają w praktyce różnorodne elementy strategii firmy, a poziom ich realizacji pozwala ocenić, w jakim stopniu firma realizuje ustaloną strategię” (Obłój 1998, s. 235).

Czy pojęcie misji uniwersytetu ma jakieś cechy szczególne, różniące ją od ogólnego rozumienia misji organizacyjnej?

Philip Kotler i Karen Fox (1995) w książce poświęconej szkolnictwu wyższemu określają znaczenie misji instytucji edukacyjnej. Dobrym sposobem na określenie misji jest odpowiedź na następujące pytania:

• Jaka jest nasza funkcja w społeczeństwie?

• Co mu oferujemy?

• Komu świadczymy usługi?

- Co oferujemy tym, którym służymy?
- Co zamierzamy oferować w przyszłości?
- Co powinniśmy zaoferować?

Cytowani autorzy analizują misję hipotetycznej uczelni X. Czy uczelnia X to instytucja nastawiona na przekazanie wiedzy i jej studenci w czasie studiów nabywają tę wiedzę i są otwarci na świat, w którym żyją? A może uczelnia X to instytucja nastawiona na rozwój, kształtująca osobowość w sensie intelektualnym, emocjonalnym i społecznym? Czy może uczelnia X to instytucja stwarzająca okazję do dobrej zabawy, dająca studentom szansę na przeżycie najlepszego okresu w życiu, zanim staną się dorosłymi obywatelami? A może ma przygotowywać do podjęcia bezpośrednio po jej ukończeniu kariery zawodowej? Kotler i Fox (1995, s. 99) twierdzą, iż każda z powyższych definicji misji zakłada innego klienta i realizację innych wartości.

Misja to nierozłączny element planowania strategicznego: „Planowanie strategiczne w uczelni to proces przygotowania i utrzymania strategicznej zgodności między celami i możliwościami instytucji a zmieniającymi się możliwościami rynkowymi. Planowanie strategiczne opiera się na opracowaniu jasnej **misji** instytucjonalnej, wspierających ją **celów i zadań**, rozsądnej i trafnej strategii oraz odpowiedniej implementacji” (Kotler, Fox 1995, s. 95). Misja jest zazwyczaj powiązana z systemem wartości, z ogólnymi preferencjami polityki instytucjonalnej, dotyczącej dłuższych okresów, i nie jest mierzalna. Cele szczegółowe uczelni to główne zmienne podkreślane przez instytucję (np. przyciągnięcie najlepszych studentów, wzrost reputacji w kraju, poprawa jakości kształcenia, zbudowanie nowoczesnej infrastruktury edukacyjnej, zwiększenie udziału w rynku edukacyjnym dorosłych); cele te odnoszą się zazwyczaj do aspiracji określonych grup i jednostek struktury uczelni, mogą być wyrażane na różnych szczeblach w stosunku do zróżnicowanych grup odniesienia. Zadania to z kolei konkretyzacja celów instytucjonalnych w stosunku do zasięgu działania, czasu i odpowiedzialności; zadania wyrażane są w formie konkretnej, mierzalnej, w terminach realizacji, poprzez wskaźniki, np. wzrost rekrutacji o 35% w ciągu dwóch lat (por. Kotler, Fox 1995; Davies 1985a).

Także J.M. Stearns i S. Borna, którzy piszą o misji szkół biznesu, wiążą misję ze strategią. Celem deklaracji misji jest bowiem pokazanie kierunku oraz przewodnictwo w sformułowaniu i realizacji strategii (por. 1998, s. 89). Deklaracja misji uczelni to pierwszy krok w procesie planowania strategicznego, podstawa wszelkich działań i decyzji w organizacji, dokument, który zmusza kadry zarządzające do lepszego zrozumienia, czym jest organizacja. Stwierdzenie misji to „[...] operacyjne, etyczne i finansowe światło latarni kierującej organizacją. To nie tylko motto czy slogan. Deklaracja misji artykułuje cele, marzenia, zachowania, kulturę i strategię organizacji” (Jones, Kahaner 1995; cyt. za Stearns, Borna 1998, s. 90).

W dwóch kolejnych definicjach misji zwraca uwagę jednoczesne zorientowanie na identyfikację otoczenia (klientów) organizacji oraz na kulturę instytucjonalną: „Stwierdzenie misji to trwałe określenie celu; odśladania ono produkty, usługi, rynki, klientów i filozofię organizacji” (Pearce, David 1987; cyt. za Stearns, Borna 1998, s. 90). „Misja przedsiębiorstwa wyróżnia je od innych firm podobnego typu, określa zakres jego działania w kategoriach produktu i rynku. Określenie misji nie tylko zawiera filozofię decydentów strategicznych firmy, ale odśladania wizerunek [*image*] firmy, który chce ona tworzyć, odzwierciedla samoświadomość, wskazuje podstawowe obszary produktów i usług oraz

podstawowe potrzeby klientów, które firma ma zaspokajać" (Pearce 1982; cyt. za Stearns, Borna 1998, s. 90).

Także Andrzej K. Koźmiński wiąże misję uczelni z orientacją na otoczenie: „[...] misja to ogólne określenie tego, co szczególnego w stosunku do innych instytucji kształcących ma uczelnia do zaoferowania swoim najważniejszym *stakeholders*, czyli środowiskom zainteresowanym w jej funkcjonowaniu:

- studentom oraz uczestnikom innych programów (np. kształcenia podyplomowego);
- kadrze nauczającej;
- społecznościom lokalnym;
- władzom państwowym;
- kołom gospodarczym;
- innym, np. środowiskom czy organizacjom profesjonalnym, wspólnotom wyznaniowym lub etnicznym bądź organizacjom międzynarodowym i ponadnarodowym” (Koźmiński 1999, s. 237). Sformułowanie misji jest punktem odniesienia dla sformułowania strategii, czyli trwałego, długookresowego sposobu realizacji misji; zarówno misja, jak i strategia to instrumenty osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej (por. Koźmiński 1998).

## Misja doskonała

Wobec sposobu sformułowania misji, a także jej treści oraz tego, jakie powinna pełnić funkcje, stawiane są określone wymagania:

- misja powinna być lapidarna, a jednocześnie wiele wyrażać, nie może być tylko chwytliwym hasłem, o niewielkiej zawartości treści;
- powinna zawierać element marzenia, a jednocześnie wskazywać operacyjną drogę realizacji;
- musi być jednocześnie ogólna (na tyle, by dotyczyła całej organizacji i jej różnorodnej przyszłości) i konkretna, zrozumiała dla członka organizacji i klienta (por. Oblój 1998, s. 242).

W innym miejscu Krzysztof Oblój pisze: „Aby misja nabrała znaczenia strategicznego, musi spełnić trzy wymogi: powinna wyznaczać kierunek i dotyczyć przyszłości, wyrażać marzenia i wyzwania będące udziałem pracowników, a proces jej realizacji ma być wiarygodny” (Oblój 1998, s. 242).

Także Adrian Payne (1997) przedstawia wymagania, jakie powinna spełniać dobrze określona misja. Ważne jest zachowanie równowagi między wąskim a szerokim pojęciem misji: zbyt wąskie może prowadzić do utraty korzyści i szans rozwoju, zbyt szerokie natomiast może spowodować utratę głównego kierunku działania.

Przed opracowaniem misji konieczne jest wybranie jej adresata. Jeśli misję określi się ze względu na akcjonariuszy lub klientów, a nie personelu wykonawczego, może to wprowadzić zamieszanie, gdyż wykonawcy muszą znać cele i znaczenie struktur, inaczej bowiem dochodzi do mnogości interpretacji. Od adresata zależy język i sposób sformułowania misji. Firma powinna się zastanowić, jak zamierza obsługiwać każdy z rynków (klientów, wpływowe instytucje, dostawców, pośredników, a także swych potencjalnych i obecnych pracowników). Otóż misja nie może być skierowana do wszystkich. Co wię-

cej, mogą się pojawić sprzeczne interesy. W opinii większości menedżerów najważniejsze informacje zawarte w misji powinny dotyczyć strategii rozwoju i motywacji oraz celowości działań pracowników firmy, a dla celów zewnętrznych można wykorzystać zmodyfikowaną wersję misji. Jednak w przypadku uniwersytetu i specyfiki organizacyjnej jego wewnętrznych struktur, a także wykorzystania misji jako wzorca w procesie akredytacji przez ciała zewnętrzne, zewnętrzna funkcja misji jest równie ważna jak funkcja wewnętrzna. Według Payne'a (1997) wielość misji przygotowanych przez daną organizację jest rzeczą naturalną, instytucja usługowa sama powinna zdecydować, czy konieczne jest opracowanie misji dla poszczególnych pionów i szczebli organizacyjnych.

Innym, niezmiernie ważnym wymogiem misji jest, by przy wyborze podstawowej działalności uwzględniać różne warianty rozwoju instytucji, inaczej misja nie będzie zgodna z rzeczywistością.

Czy wymagania stawiane przed misją uniwersytetu różnią się od ogólnych wymogów misji organizacji usługowej? Według Kotlera i Fox (1995) misja uniwersytetu powinna być jednoznaczna, jasna, krótka, precyzyjna i wykonalna, a ponadto powinna wyróżniać daną uczelnię spośród innych. Jeśli nie ma zróżnicowania między misjami poszczególnych uniwersytetów i wszystkie uczelnie są podobne, wówczas klient nie ma podstaw do wyboru. Tymczasem misja ma informować, że dana uczelnia robi coś lepiej lub inaczej niż pozostałe.

Wiele misji nie spełnia jednak podstawowych wymogów. Z badań L.L. Byarsa i T.C. Neila (1987), którzy przeanalizowali sto pięćdziesiąt siedem misji przedstawionych przez dwustu ośmiu respondentów, będących członkami Planning Forum, największej na świecie organizacji do spraw planowania i strategii zarządzania, wynika, że zbyt szeroki zakres większości misji przekreślał ich sens i znaczenie (por. też Payne 1997).

## Treść misji

Inne pytanie w procesie określania misji sprowadza się do ustalenia, co powinna zawierać deklaracja misji.

Treść misji zależy m.in. od charakteru i pozycji firmy: „Dobra misja powinna:

- określać cel działalności firmy;
  - wskazywać konkretne usługi oraz rynki;
  - pomagać zweryfikować bieżące i przyszłe warianty strategiczne;
  - być optymalnie wyważona;
  - wyróżniać firmę spośród innych z tej samej branży;
  - być dostatecznie szczegółowa, aby móc oddziaływać na personel firmy;
  - być realistyczna i elastyczna;
  - skupiać się na potrzebach klienta i ich zaspokojeniu, a nie na cechach usług;
  - informować o podstawowej działalności firmy;
  - utożsamiać się z celami zbiorowymi firmy, aby można było oszacować postępowanie w realizacji celów firmy;
  - być zrozumiała i znana wszystkim pracownikom firmy” (Payne 1997).
- Według F.R. Davida (1989) na misję firmy składa się dziewięć elementów:
- klienci (kim są?);
  - produkt (jakie są główne wyroby lub usługi firmy?);

- lokalizacja (gdzie działa firma?);
- technologia (jaka jest podstawowa technologia firmy?);
- kontynuacja działalności, przetrwanie firmy (jakie są ekonomiczne cele firmy?);
- filozofia (jakie są podstawowe przekonania, wartości, aspiracje i priorytety firmy?);
- własna koncepcja firmy (co jest najsilniejszą stroną firmy i na czym polega jej przewaga konkurencyjna?);
- publiczny wizerunek firmy (co jest społeczną powinnością firmy oraz jaki jest jej pożądaný wizerunek?);
- personel (jaki jest stosunek firmy do pracowników?).

Przeprowadzone przez Davida badania misji czterdziestu pięciu firm usługowych i trzydziestu firm produkcyjnych wykazały, że firmy usługowe akcentują inne elementy przewagi konkurencyjnej niż firmy produkcyjne. Oprócz tego w porównaniu z firmami produkcyjnymi misje firm usługowych mają mniej kompleksowy charakter: blisko 14% misji firm usługowych zawierało takie elementy jak technologia, filozofia, lokalizacja czy własna koncepcja firmy. Ale występowały tam również dbałość o klienta (w 76% misji) i publiczny wizerunek (w 67% misji).

Stearns i Borna (1998) przeprowadzili w 1995 roku w Stanach Zjednoczonych analizę treści misji amerykańskich szkół biznesu, chcąc sprawdzić, które z elementów występujących w misjach czołowych firm biznesu (z listy pięciuset firm czasopisma „Fortune”) występują także w misjach szkół biznesu. Okazało się, że w opisie misji badanych uczelni znalazły się najczęściej następujące elementy, wymienione niżej w kolejności według częstości występowania (pierwsza liczba dotyczy odsetka uczelni, w których misji wystąpił dany element, druga liczba to odsetek firm z listy „Fortune”, w których misji znalazło się dane określenie):

- filozofia: podstawowe normy, wartości, przekonania, aspiracje, wyrażone np. przez określenia: „skoncentrowanie na studentach” lub „różnicowane, innowacyjne” (w 90% badanych uczelni i 79% firm);
- podstawowe produkty i usług (w przypadku szkół biznesu chodzi np. o oferowane stopnie czy rodzaj programów – odpowiednio 61% i 67%);
- publiczny wizerunek (*image*): np. dbałość o wkład na rzecz społeczności lokalnej, obywateli (60% i 87%);
- samookreślenie: podkreślenie silnych stron lub szczególnych kompetencji (52% i 77%);
- domena terytorialna: zakres oddziaływania – lokalny, krajowy, międzynarodowy (52% i 41%);
- docelowi konsumenci i rynki (w przypadku szkół biznesu chodzi o oferowany poziom kształcenia, kształcenie dorosłych, studia nietradycyjne itp. – 51% i 48%).

Tylko w kilkunastu uczelniach występował opis kluczowych technologii kształcenia, a w 2% szkół wyższych problemy dotyczące przetrwania, wzrostu i rozwoju. Warto zauważyć, że te ostatnie kwestie wystąpiły w misji 90% firm biznesu z listy „Fortune”, co wyraźnie świadczy o odrębności kulturowej konkurencji na rynku firm biznesu i instytucji edukacyjnych.

Davies (1985a) wymienia dziewięć elementów misji uniwersytetu, podobnych do tych, które wystąpiły w opisanych wyżej badanych szkołach biznesu:

– stwierdzenie istnienia filozofii każdego uniwersytetu, ale też cechy specyficzne, odnoszące się do konkretnej historii, tradycji, etosu, aspiracji i oczekiwań (co uczelnia robiła w przeszłości, jakie są jej dokonania, jakie były cele polityki instytucjonalnej);

– określenie pozycji uczelni (ważne w sytuacji poddania szkoły ocenie przez różne gremia, np. ranga i status uczelni, czy uczelnia jest elitarna, czy masowa);

– orientacja edukacyjna: jaki jest profil edukacji (specjalistyczny czy ogólny, wielokierunkowy, wielodyscyplinarny); jaki jest poziom kształcenia; jaki jest oferowany typ edukacji (kształcenie ogólne czy zawodowe); czy nauczanie jest zuniformizowane, czy też występują różnice w stylach edukacyjnych; czy uniwersytet jest „nastawiony na studenta, czy na badacza”; czy jest konserwatywny, czy innowacyjny;

– profil studenta: czy instytucja kontroluje jakość studentów „na wejściu” czy „na wyjściu”; czy nastawia się na masowość edukacji, potrzeby lokalne, grupy starsze czy młodsze, kształcenie permanentne czy tradycyjne formy kształcenia;

– orientacja na usługi publiczne: czy uczelnia nastawiona jest na transfer techniki, współpracę z gospodarką, rozwój techniki, kształcenie dorosłych w niepełnym wymiarze, upowszechnianie wiedzy;

– afiliacja terytorialna: czy jest to uczelnia międzynarodowa, krajowa, czy lokalna w zakresie edukacji, badań, rozwoju kadry;

– rola funkcji badawczej w uczelni;

– styl instytucjonalny wobec klientów: np. „produkcja” absolwentów czy stwarzanie dobrego klimatu i przyjemnych warunków spędzania czasu;

– struktura i wartości: styl życia, nacisk na kolegalność czy biurokratyczna sprawność, innowacyjność, przedsiębiorczość czy orientacja prorynkowa.

W opinii Kotlera i Fox (1995, s. 153) misja uniwersytetu powinna określać zakres (domenę) działania instytucji, a więc:

– kto ma być jej odbiorcą (czyli potrzeby jakiej grupy konsumentów ma zaspokajać);

– jakie potrzeby konsumentów ma zaspokajać;

– w jaki sposób ma zaspokajać dane potrzeby (czyli opis technologii).

Zdaniem cytowanych autorów ważne kwestie przy określaniu misji uniwersytetu to:

– tradycja i historia;

– preferencje członków organizacji;

– zapotrzebowanie otoczenia;

– zasoby umożliwiające realizację określonych celów;

– szczególne umiejętności i charakterystyczne kompetencje, pozwalające rozpoznać daną uczelnię.

Zwróćmy uwagę na znaczenie przypisywane tradycji i historii. Wiele misji uniwersytetów w części poświęconej wyznawanej filozofii nawiązuje do wartości leżących u podstaw utworzenia danego uniwersytetu, podkreśla zakorzenienie w tradycji i ciągłość działań (por. Jóźwiak 1998, a także materiał Międzynarodowego Stowarzyszenia Prezydentów Uniwersytetów przedstawiony w niniejszym numerze). W ten sposób w treści misji pojawia się pęknięcie. Z jednej strony, misja pokazuje cele działania, stan, do jakiego zmierza organizacja i w tej części ma charakter prospektywny. W części zaś poświęconej wartościom, tradycji i historii ma charakter retrospektywny. Powiązanie misji i strategii oznacza zmiany, dostosowanie do doraźnych nacisków otoczenia, z drugiej strony nawiązanie do wartości i podkreślenie ciągłości oznacza pewną stabilność. Wymienione

sprzeczności nie występują tak wyraźnie w przypadku firm produkcyjnych czy usługowych, choć również w sferze materialnej i usług nawiązuje się do historii, która ma wzmacniać wizerunek firmy jako instytucji o utrwalonej renomie, która przetrwała dziesiątki lat. Ale to właśnie reputacja uniwersytetu jest podstawowym elementem jego trwałej pozycji strategicznej (por. Koźmiński 1999).

## Kiedy powstaje misja i czy musi ją mieć każda organizacja?

Jak wynika z przedstawionych wyżej wyników badań, w praktyce życia gospodarczego wiele misji nie spełnia stawianych przed nimi wymagań, zarówno pod względem treści, jak i sposobu sformułowania. Wiele organizacji w ogóle nie posiada misji.

Z badań przeprowadzonych na podstawie danych ankiety „Business Week”, na którą odpowiedziało sto osiemdziesiąt jeden firm reprezentujących tysiąc czołowych korporacji amerykańskich wynika, że aż 59% z nich nie ma formalnie określonej misji (por. Nowak-Far 2000). Także z obserwacji Payne’a z lat osiemdziesiątych (por. Payne 1997) wynika, że stosunkowo niewiele firm usługowych ma formalnie zadeklarowaną misję. Andrzej Nowak-Far, na podstawie badań z 1995 roku, twierdzi jednak, że sytuacja poprawia się, większość znaczących firm w Stanach Zjednoczonych ma obecnie wyraźnie określone misje (por. Nowak-Far 2000).

Czy brak misji jest usprawiedliwiony w świetle współczesnych wymagań praktyki i nauk o zarządzaniu?

Według Payne’a (1997), a także M. Frohmana i P. PASCARELLI (1987) firma powinna dokładnie rozważyć przystąpienie do opracowania misji w przypadku, gdy nie jest w stanie odpowiedzieć pozytywnie na następujące pytania:

- Czy jesteśmy przekonani, że korzyści płynące z misji usprawiedliwiają czas i środki potrzebne do jej opracowania?
- Czy naprawdę wierzymy w to, że możemy powiedzieć coś ważnego o celach i przyszłości naszej firmy i jakie to będzie miało znaczenie dzisiaj?
- Czy to, co mamy do powiedzenia o sposobie zarządzania i wartościach rzeczywiście zadecyduje o sukcesie naszej firmy w nieokreślonej przyszłości?
- Czy stać nas dzisiaj na poświęcenie czasu i pracy niezbędnych do opracowania skutecznej misji?
- Czy chcemy być obiektem badań dotyczących naszych metod zarządzania i naszych relacji z innymi organizacjami?
- Czy jesteśmy skłonni zbierać, a następnie wykorzystać opinie naszych klientów i konkurentów, które pomogłyby nam poznać ich potrzeby oraz odbierany przez nich wizerunek naszej działalności?
- Czy jako kierownictwo najwyższego szczebla chcemy wypowiadać się na temat naszej działalności i przyjętych wartości oraz czy pragniemy dawać przykład innym?
- Czy możemy opracować misję, która będzie na tyle ogólna, że stanie się zbiorem wytycznych dla całej instytucji, a przy tym na tyle szczegółowa, że ułatwi planowanie i podejmowanie decyzji?
- Czy mamy w naszej firmie „Mistrza Formuły 1”, który będzie w stanie kierować realizacją misji?

Wiemy, że misja określana jest w chwili tworzenia danej organizacji. W jakiej sytuacji należy ją ponownie zdefiniować?

Zmiany misji z reguły zdarzają się dość rzadko, zwykle w przypadkach pojawienia się nowych możliwości bądź załamania dotychczasowych rynków lub gdy dzięki powstaniu nowej technologii następuje wyraźny przełom w sektorze lub branży, a więc w sytuacji, gdy widać nagłą zmianę wewnętrznych bądź zewnętrznych warunków działania (por. Payne 1997, s. 85). Należy jednak co jakiś czas ponawiać określanie misji, jeśli pierwotne zadania statutowe uległy zmianie w wyniku różnych przedsięwzięć i działań, a także przed podjęciem działań, które mogą zmienić pozycję strategiczną, np. przed podjęciem procedury akredytacji, przed spodziewaną oceną, w sytuacji poszukiwania nowych rynków i podejmowania nowych inicjatyw.

Według Daviesa (1985a) podjęciu procesu formułowania misji i jednocześnie wypracowania strategii sprzyjają następujące okoliczności:

- silne konkurencyjne otoczenie, które zmusza do myślenia kategoriami strategicznymi;
- duch instytucjonalny, wpływający na dążenie do samookreślenia, wsparty silną kadrami menedżerów, zdolnych uruchomić działania;
- tradycja spójnego planowania w uczelni.

Zakłada się jednak, że, poza opisanymi wyżej okolicznościami, dobrze opracowana misja powinna przetrwać wiele lat. Nie oznacza to, że ma ona trwać w niezmiennej postaci – zaleca się, aby była corocznie weryfikowana ze względu na zmiany warunków zewnętrznych.

## **Zewnętrzne i wewnętrzne funkcje misji**

Przedstawione wyżej rozważania dotyczące treści misji wskazują na to, iż ma ona przede wszystkim charakter prospektywny (wytycza kierunek działania), a nie doraźny. Nie koncentruje się na dniu dzisiejszym, chociaż w przypadku szkół wyższych istniejących od dziesiątków czy nawet setek lat misja nawiązuje do historii i tradycji. Misja pełni wiele funkcji. Część z nich ma charakter zewnętrzny i dotyczy otoczenia uczelni, inne mają charakter wewnętrzny.

### **Zewnętrzne funkcje misji to:**

- funkcja informacyjna: czym jest dana instytucja, czym się zajmuje, komu i jak służy;
- funkcja strategiczno-marketingowa: określenie pozycji uczelni na rynku edukacyjnym;
- funkcja perswazyjna: przekonanie ewentualnych sponsorów do wsparcia instytucji, a kandydatów do podjęcia studiów w tej, a nie innej uczelni;
- funkcja rozpoznawczo-identyfikacyjna, pozwalająca na wyróżnienie danej instytucji spośród wielu innych.

### **Do funkcji wewnętrznych zaliczamy:**

- funkcję kulturotwórczą, polegającą na odwołaniu się do wartości i tradycji, co pozwala na samookreślenie i potwierdzenie tożsamości uczelni;
- funkcję integracyjno-motywacyjną, polegającą na ukazaniu uczelni jako społeczności połączonej wspólnymi celami;
- funkcję menedżerską, realizowaną poprzez ukierunkowanie strategii, sposobu pełnienia przywództwa, działalności merytorycznej instytucji;
- funkcję administracyjną, umożliwiającą usprawnienie gospodarowania zasobami instytucji, podporządkowanego jasno określonym celom.



Ze względu na wymienione wyżej funkcje zewnętrzne opis misji uniwersytetu można znaleźć w wielu różnych miejscach: w informatorach o uczelni dla kandydatów na studia, w katalogach, w sprawozdaniach z działalności uczelni, we wnioskach o dotacje dla uczelni, w kontraktach.

Podczas gdy funkcje zewnętrzne realizowane są głównie poprzez **efekt** pracy nad misją, a więc jej opis, funkcje wewnętrzne pełni sam **proces** formułowania misji. Choć samo określenie misji może być przygotowane w nielicznym gronie, przez grupę wpływowych osób, to debata nad ukierunkowaniem działalności uczelni jest szeroka i przebiega na wszystkich szczeblach zarządzania szkołą wyższą. Podkreśla się ważność włączenia różnych grup w uczelni w proces identyfikacji celów i preferencji. Normatywne ujęcia procesu planowania strategicznego (którego elementem jest określenie misji) wskazują na wiele racjonalnych, naukowych metod i instrumentów planowania (por. Kotler, Fox 1995). Thomas (1996) pisze jednak wprost, że chociaż opis procesu planowania strategicznego mógłby sugerować, iż jest on w pełni racjonalny, że wynika z krytycznej analizy prowadzonej poprzez logiczną debatę aż do końcowego opracowania dokumentu, to w praktyce tak nie jest. Proces planowania jest procesem politycznym, na który wpływają priorytety i preferencje różnych jednostek oraz grup interesów. A więc również sama **misja jest efektem politycznych negocjacji**.

Na zakończenie zwróćmy uwagę na wspomnianą wcześniej kulturotwórczą funkcję misji. W takim ujęciu misja rozumiana jest jako zespół wspólnych wartości, które będą uznawane przez pracowników firmy (por. Zbiegień-Maciąg 1999). Według cytowanej autorki misja narzuca integracyjny model działania instytucji i przynosi ważne korzyści:

- umiejętność dostosowania się do zmian;
- poczucie pewności i bezpieczeństwa;
- prestiż instytucji;
- ludzki wymiar w życiu instytucji.

Inne korzyści może przynieść popularne traktowanie misji jako rodzaju przesłania – sloganu. Założenia tak rozumianej misji mogą być prezentowane na tablicach przy wejściu do firmy, nagrywane na kasetach wideo, mogą znaleźć się na plakatach i hasłach obecnych w firmie. Wówczas deklaracja misji pełni jeszcze jedną, nie wymienioną wcześniej, a ważną funkcję – reklamową. Istotne jest jednak, by nie pełniła ona wyłącznie tej właśnie funkcji.

## Literatura

**Byars L.L., Neil T.C.** 1987

*Organizational Philosophy and Mission Statements*, „Planning Review”, July – August.

**Clark B.** 1983

*The Higher Education System*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles–London.

**David F.R.** 1989

*How Companies Define Their Mission?*, „Long Range Planning”, vol. 22, nr 1, s. 90–97.

**Davies J.** 1985a

*Institutional Mission and Purpose*, w: G. Lockwood, J. Davies: *Universities, the Management Challenge*, SRHE, NFER Nelson, Oxford.

**Davies J.** 1985b

*Policy Formation*, w: G. Lockwood, J. Davies: *Universities, the Management Challenge*, SRHE, NFER Nelson, Oxford.

**Davies S.W., Glaister K.W.** 1996

*Spurs to Higher Things? Mission Statements of UK Universities*, „Higher Education Quarterly”, vol. 50, nr 4.

**Frohman M., Pascarella P.** 1987

*How to Write a Purpose Statement?*, „Industry Week”, 23 March.

**Gerth D.** 1992

*Institutional Policy and Planning*, w: *Adaptation of University Management Structures and Strategies for New Requirements*, International Association of Universities, Paris.

**Gieysztor A.** 1998

*Misja uniwersytetu dawniej i dzisiaj*, w: *Misja uczelni*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa.

**Groof de J., Neave G., Svec J.** (eds.) 1998

*Democracy and Governance in Higher Education*, Legislative Reform Programme for Higher Education, Council of Europe, „Kluwer Law International”, vol. 2.

**Husen T.** 1994

*The Idea of the University, Changing Roles, Current Crisis and Future Challenges*, w: T. Husen (ed.): *The Role of the University, a Global Perspective*, UNESCO, Paris.

*Idea uniwersytetu u schyłku tysiąclecia* 1997, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, Warszawa.

**Jones P., Kahaner L.** 1995

*Say It and Live It: The 500 Corporate Mission Statements that Hit the Mark*, Doubleday, New York.

**Jóźwiak J.** 1998

*Misja współczesnego uniwersytetu i jej znaczenie dla środowiska akademickiego*, w: *Misja uczelni*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa.

**Jóźwiak J.** 1999

*Tradycyjne koncepcje instytucji akademickiej*, w: J. Woźnicki (red.): *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Kotler P., Fox K.** 1995

*Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

**Koźmiński A.K., Piotrowski W.** 1996

*Zarządzanie, teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

**Koźmiński A.K.** 1998

*Misje i strategie szkół wyższych – ujęcie pragmatyczne*, w: *Misja uczelni*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa.

**Koźmiński A.K.** 1999

*Misje i strategie szkół wyższych*, w: J. Woźnicki (red.): *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Lockwood G.** 1985

*Universities as Organizations*, w: G. Lockwood, J. Davies: *Universities: The Management Challenge*, SRHE & NFER, Nelson, Oxford.

**Maassen P., Van Vught F.** (eds.) 1997

*Inside Academia*, De Tijdstroom, Utrecht.

**Misja i strategia uczelni** 1997, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

**Misja uczelni** 1998, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa.

**Neave G.** 1988

*On the Cultivation of Quality, Efficiency and Enterprise, An Overview of Recent Trends in Higher Education in Western Europe*, „European Journal of Education”, vol. 23, nr 1.

**Neave G.** 1996

*The Evaluation of the Higher Education System in France*, w: Cowen R. (ed.): *The Evaluation of Higher Education Systems*, Kogan Page, London.

**Neave G., Van Vught F.** 1991

*Prometheus Bound. The Changing Relationship between Government and Higher Education in Western Europe*, Pergamon Press, Oxford – New York.

**Nowak-Far A.** 2000

*Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa – Poznań.

**OECD** 1987

*Universities under Scrutiny*, Paris.

**Oblój K.** 1998

*Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

**Payne A.** 1997

*Marketing usług*, PWE, Warszawa.

**Pearce II J.A.** 1982

*The Company Mission Statement as a Strategic Goal*, „Sloan Management Review”, Spring.

**Pearce II J.A., David F.** 1987

*Corporate Mission Statements, the Bottom Line*, „Academy of Management Executive”, vol. 1, nr 2.

**Ploman E.** 1994

*Universities in Post-Industrial Society*, w: T. Husen (ed.): *The Role of the University, a Global Perspective*, UNESCO, Paris.

**Ratajczak Z.** 1997

*Jakość kształcenia jako przedmiot misji uniwersytetu*, w: M. Wójcicka (red.): *Zapewnianie jakości kształcenia*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Stearns J.M., Borna S.** 1998

*Mission Statements in Business Higher Education: Issues and Evidence*, „Higher Education Management”, March, vol. 10, nr 1.

**Thomas H.** 1996

*Strategic Planning*, w: D. Warner, D. Palfreyman (eds.): *Higher Education Management: The Key Element*, The Society for Research into Higher Education, Open University Press, Buckingham.

**Warner D., Palfreyman D.** (eds.) 1996

*Higher Education Management: The Key Element*, The Society for Research into Higher Education, Open University Press, Buckingham.

**Zbiegień-Maciąg L.** 1999

*Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa.